



## **XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

### **A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade**

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

**ISBN: 978-85-68618-00-4**

## **NOVAS ARQUITETURAS ORGANIZACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO: A CRIAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**Gizelle Jacinta Santos**

Instituto Federal de Minas Gerais

[gizelle.santos@yahoo.com.br](mailto:gizelle.santos@yahoo.com.br)

**Íris Barbosa Goulart**

Centro Universitário Uma

[irisgoulart@terra.com.br](mailto:irisgoulart@terra.com.br)

### **RESUMO**

Este artigo aborda as consequências de um novo modelo de arquitetura organizacional na Administração pública, advindo da criação dos Institutos Federais de Educação Tecnológica. A pesquisa realizada teve como objetivo analisar processo de implantação da nova arquitetura organizacional no Instituto Federal de Minas Gerais. Nossa intenção aqui é analisar as mudanças no modelo de organização sob o ponto de vista dos servidores do IFMG no processo de implantação da nova arquitetura organizacional. Os resultados que a resistência de servidores à mudança organizacional, centralização de decisões, despreparo de gestores, ausência de informação, dificuldades de adaptação às mudanças. E que o modelo atual de gestão adotado e o conhecimento sobre Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFMG são pouco eficazes. Esta pesquisa, que constitui um estudo de caso, sofre limitações de generalização e por este motivo sugere-se que seja repetida em outros estabelecimentos.

**Palavras-chave:** Arquiteturas organizacionais, Mudança organizacional, Adaptação a mudanças e comunicação.

### **INTRODUÇÃO**

A criação dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia – IFET - foi tema de muitos debates no setor de educação por todo o território nacional. Para tal criação foi necessário que as políticas estivessem voltadas à Educação Profissional e Tecnológica, objeto de ações políticas que se iniciaram ainda no Brasil colônia.

O surgimento dos Institutos Federais de Educação Tecnológica estabelece vínculo com a valorização da educação e das instituições públicas, aspectos centrais nas atuais políticas, que tinham como objetivo fundamental a construção de uma nação soberana e democrática, o que pressupõe o combate às desigualdades arquiteturais de toda ordem; daí a imprescindibilidade do fortalecimento das ações e das instituições públicas.

O Decreto 6.095/2007 primeiro instrumento legal para a criação dos Institutos Federais definia que “O Ministério da Educação estimulará o processo de reorganização das

instituições federais de educação profissional e tecnológica, a fim de que atuem de forma integrada regionalmente” e que esta reorganização seria pelo modelo de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2007).

Em 2008, foi dado início à reestruturação da rede federal de educação profissional, com a aprovação pelo Congresso Nacional da Lei nº 11.892/2008 que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

A nova lei transformou as antigas autarquias de ensino tecnológico e profissional em Institutos Federais, trazendo uma nova institucionalidade para a educação tecnológica e profissional no Brasil. Antes, cada instituição possuía uma lei própria de criação e isso dificultava a articulação e o trabalho em rede. Para constituir os Institutos Federais foi feita a fusão das seguintes autarquias:

- ✓ 31 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets);
- ✓ 75 Unidades Descentralizadas de Ensino (UNEDs);
- ✓ 39 Escolas Agrotécnicas Federais;
- ✓ 7 Escolas Técnicas Federais e
- ✓ 8 Escolas Técnicas Vinculadas a Universidades

A Lei nº 11.892/2008 originou a fusão de autarquias que deu origem aos 38 Institutos Federais. O Instituto Federal de Minas Gerais -IFMG - tem sua origem na fusão da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, dos Cefets de Ouro Preto e Bambuí e das UNEDs de Formiga e Congonhas. Além do IFMG, outros quatro Institutos Federais e um Cefet compõem a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no estado de Minas Gerais.

No final do ano de 2012 o IFMG era composto por doze campi: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ibirité (em implantação), Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia (em implantação) e São João Evangelista, além das unidades conveniadas de Pompéu, Piumhi, Oliveira, Bom Despacho, João Monlevade. A instituição também mantém pólos de Ensino a Distância nos municípios de Alfenas, Betim, Cachoeira do Campo e Cataguases, bem como tem parceria para oferta do projeto especial do Proeja FIC nos municípios de Carandaí, Congonhas, Sabará, Iguatama, Perdões, Pompéu e Santa Bárbara.

A partir do momento em que se constitui o IFMG, tem-se um cenário de profundas mudanças na gestão e atuação das instituições que o compõem. Entretanto, apesar de um dos momentos estabelecidos no planejamento estratégico ter sido a adequação da arquitetura organizacional à nova estratégia proposta, a direção que assumia naquele momento resolveu manter a arquitetura conforme a Lei nº 11.892/2008 inicialmente aprovada pelo Ministério da Educação (MEC).

Ao longo dos anos que se seguiram, pequenas alterações foram realizadas pela direção com o objetivo de tornar a atual arquitetura organizacional mais ágil e flexível. Entretanto, as alterações realizadas podem ter permitido superar pequenas distorções sem, no entanto, atingir os problemas crônicos que se apresentam, como, por exemplo, a demasiada verticalização, a falta de autonomia dos diversos níveis hierárquicos, o isolamento dos Departamentos acadêmicos e o desequilíbrio em função da estratégia traçada.

O IFMG ainda tenta se reorganizar como arquitetura multicampi. O novo contexto propõe um desafio especial - o de se constituir uma identidade única da arquitetura multicampi, o que requer uma organização administrativa inovadora, com bases próprias de rede. O IFMG, além da organização arquitetural multicampi e pluricurricular, propõe uma nova institucionalidade e, conseqüentemente, exige novos procedimentos de gestão. O argumento de que o novo é construído a partir do aperfeiçoamento da cultura existente no ambiente organizacional, cabe aos gestores à busca pela essência das funções institucionais estratégicas e táticas. De acordo com Morin (2000):

toda evolução é fruto do desvio bem-sucedido cujo desenvolvimento transforma o sistema onde nasceu: desorganiza o sistema, reorganizando-o. As grandes transformações são morfogêneses, criadoras de formas novas que podem constituir verdadeiras metamorfoses. De qualquer maneira, não há evolução que não seja desorganizador-reorganizadora em seu processo de transformação ou de metamorfose (MORIN, 2000, p. 82).

Dessa forma, percebe-se a necessidade de reformular, a partir da nova legislação, a atual arquitetura organizacional do IFMG em função das novas exigências do ensino profissional brasileiro. Para cumprir o seu papel institucional, o IFMG sugere-se uma arquitetura mais flexível, descentralizada e com forte integração com os seus vários campi.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - é uma exigência legal (lei nº 10.861, de 14/4/2004), sendo este um requisito imprescindível para reconhecimento e avaliação de cursos superiores, de acordo com o decreto nº 5.773, de 2006. Entretanto, faz-se necessário refletir, discutir e elaborar o PDI não como um instrumento burocrático, mas como um instrumento de gestão, na dimensão estratégica, que possibilite o desenvolvimento e a integração do planejamento institucional em todas as suas dimensões.

O documento deverá expressar a identidade da instituição no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que pretende desenvolver. O PDI considera a identidade da instituição para o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias para suas ações em um horizonte de cinco anos.

O PDI 2009-2013 do IFMG procurou fundamentar-se na gestão democrática, na autonomia administrativa, didático-científica e gestão financeira, na defesa do ensino de qualidade, público e gratuito, na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, interligados com o compromisso social, no desenvolvimento sustentável, na igualdade de condições de acesso e permanência do discente na Instituição e no fortalecimento dos convênios, acordos de mútua cooperação, contratos e diálogos com a sociedade urbana e rural. Ainda não se pode esquecer a valorização do ser humano, do respeito à liberdade intelectual e de opinião na ambiência do trabalho acadêmico, na interdisciplinaridade de ações e na busca dos avanços científicos e tecnológicos, comprometidos institucionalmente com a sociedade e sua qualidade de vida.

A transformação organizacional é considerada a tentativa de tornar as organizações estrategicamente saudáveis. Autores como Burgin e Koss (1993) define que a transformação organizacional é como um processo, estrategicamente saudável, que caracteriza as organizações que respondem efetivamente às mudanças, antecipa-se às mudanças de forma a se beneficiar, e que conduzem a mudança em toda a organização em que atuam.

A transformação para uma organização estrategicamente saudável tem como produto uma organização de alto desempenho, que tem condições de sobreviver e prosperar no ambiente globalizado. Sendo que as características organizacionais importantes para conduzir a

transformação de uma empresa tradicional para uma organização de alto desempenho: visão, valores, estratégias, estrutura organizacional, sistemas e cultura (BURGINEKOSS, 1993).

As muitas pesquisas em torno das políticas educacionais consideram as mudanças introduzidas por determinadas legislações como sendo o “marco zero na história de educação (...) e criando um efeito-limite do tipo antes-e-depois” de acordo com Ball (2006, p.12). Conceitua-se então que a arquitetura organizacional é:

é a ampla série de decisões que os administradores tomam sobre as organizações. Usamos essa expressão porque o projeto organizacional é visto tipicamente como uma série de decisões, definidas com rigor, relativas à estrutura básica da organização, e acreditamos que a tarefa enfrentada pela administração superior é muito ampla. No decorrer do tempo, os executivos têm de tomar decisões sobre a configuração, a dinâmica e a estética da maneira pela qual os vários elementos de organização se combinam para criar uma empresa produtiva. Essas séries de decisões constituem o que chamamos de arquitetura organizacional (NADLER, GERSTEIN E SHAW, 1993, p. 29-30).

A atual arquitetura organizacional do IFMG muitas vezes não permite que se cumpra com eficiência os requisitos de gestão estabelecidos pela a Lei nº 11.892/2008 que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

## **PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO**

A atual arquitetura organizacional do IFMG muitas vezes não permite que se cumpra com eficiência os requisitos de gestão estabelecidos pela a Lei nº 11.892/2008, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Esta pesquisa enfoca justamente o impacto dessa mudança estrutural e o tem papel relevante no processo na implantação e consolidação Instituto Federal de Minas Gerais. Analisando as mudanças sob o ponto de vista dos servidores do IFMG no processo de implantação da nova arquitetura organizacional buscou-se avaliar aspectos tais como:

- ✓ A adoção das bases legais da nova arquitetura organizacional proposta pelo IFMG;
- ✓ Os principais impactos da nova arquitetura organizacional proposta para os servidores do IFMG;
- ✓ O entendimento dos servidores do IFMG em relação às propostas de gestão colocadas através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFMG;

Desta forma com foco apresentado neste trabalho é adoção das bases legais proposta pela Lei nº 11.892/2008 para a nova arquitetura organizacional do IFMG com base nos pressupostos básicos estabelecidos a partir dos requisitos de gestão definidos pela reforma do ensino profissional brasileiro. Já lei nº 10.861/2004 propõe a construção de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) visando metas e objetivos para cumprir o papel que lhe é reservado dentro do novo modelo organizacional. A percepção de como a estrutura organizacional reagem e compreende às mudanças tem extrema relevância, na medida as “pessoas” têm papel fundamental no sucesso ou fracasso de sua implantação.

Para a instituição estudada, o presente trabalho pode constituir uma oportunidade de reflexão sobre o modelo de gestão ora adotado, apontando sugestões para corrigi-lo ou aperfeiçoá-lo. Como se trata de um tema novo, já que os IFETs foram criados em 2008, não se dispõe ainda de estudos voltados para o objetivo proposto nesta dissertação. Sendo assim o estudo sobre a nova arquitetura organizacional no setor público, se apresenta como inovador e produtivo.

A pesquisa adotou a metodologia de estudo de caso, e se justifica pelo desejo de compreender um fenômeno complexo – uma mudança estrutural significativa com a fusão de Instituições Públicas - que também tem ocorrido em outras organizações, através de uma investigação mais profunda propõe descrever a realidade analisada, ou seja, o processo de criação e implantação do IFMG.

Como ferramentas de coleta de informações, num primeiro momento, foram coletados documentos relacionados à legislação, ao plano de desenvolvimento institucional e às atividades em curso no IFMG. Em seguida, foi realizado um grupo focal com gestores do IFMG e coletadas entrevistas usando um roteiro semiestruturado, que permitiu flexibilidade e agregação de fatores eventualmente não contemplados pelos pesquisadores. As entrevistas foram realizadas com um universo representativo dos colaboradores no âmbito do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) e os sujeitos de pesquisa foram os servidores da instituição, ou seja, docentes e técnicos administrativos.

## **A HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NO BRASIL**

Em 23 de setembro de 2009, a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica completou 100 anos e o Ministério da Educação – MEC -, em consideração a relevância histórica para a educação nacional e pública, realizou diversos eventos, que se prolongaram até o ano de 2010. O texto divulgado pelo MEC ocasião da data comemorativa apresentou um histórico da Educação Profissional no Brasil, merecendo destaque os acontecimentos apresentados a seguir.

A formação do trabalhador no Brasil começou a ser feita nos tempos do Brasil colônia, quando os primeiros aprendizes de ofícios os índios e os escravos, pessoas vindas de camadas sociais mais baixas, começaram a ser educados para o trabalho (FONSECA, 1961, p. 68).

Mais tarde, com a extração do ouro em Minas Gerais, foram criadas as casas de Fundição e de Moeda e com elas a necessidade de um ensino mais especializado, neste caso destinado aos filhos de homens brancos empregados da própria Casa. Os aprendizes eram, então, submetidos a uma banca examinadora, que avaliava suas habilidades e os aprovava, caso tivessem bom resultado. Nesse mesmo período, foram criados os Centros de Aprendizagem de Ofícios nos Arsenais da Marinha no Brasil. Neste caso, os operários especializados vinham de Portugal e recrutavam pessoas, até durante a noite, pelas ruas ou recorriam aos chefes de polícia para que enviassem presos que tivessem alguma condição de produzir.

Em 1785, foram proibidas as fábricas no Brasil, pois os portugueses consideravam que o país teria uma produção vinda da terra como sua característica. Tal medida levou à estagnação o desenvolvimento tecnológico. O final do século XVIII foi marcado por escolas que preparavam alfaiates, torneiros, carpinteiros e outros profissionais, sempre vindos de camadas menos privilegiadas da população, até que em 1808, com a vinda da família real portuguesa, D. João VI criou o Colégio das Fábricas, considerado o primeiro estabelecimento instalado pelo poder público, com o objetivo de atender à educação dos artistas e aprendizes vindos de Portugal, de acordo com GARCIA (2000).

Em 1889, houve a abolição da escravatura e o final do período imperial. A economia permanecia essencialmente agroexportadora, com predomínio do trabalho rural e o total de fábricas no país era de 636, empregando aproximadamente 54 mil trabalhadores, sendo a população de 14 milhões de habitantes,

Em 1906, Nilo Peçanha, que era governador do Estado do Rio de Janeiro, criou quatro escolas profissionais, sendo três delas para o ensino de ofícios e uma para o ensino agrícola. Este ano de 1906 foi marcado pela consolidação do ensino técnico-industrial no Brasil, pois no dia 15

de novembro o Presidente da República, Afonso Pena, anunciou a criação e a multiplicação dos institutos de ensino técnico e profissional, visando a desenvolver mestres e operários para as indústrias.

Em julho de 1909, após a morte de Afonso Pena, Nilo Peçanha assumiu a Presidência da República e criou 19 Escolas de Aprendizes Artífices, que daria ensino primário e profissional gratuito no país. Assim se iniciava a Rede Federal de Ensino Técnico no Brasil.

Em 14 de novembro de 1930, o Ministério da Educação e Saúde Pública criou a Inspetoria do Ensino Profissional Técnico, que passava a supervisionar as Escolas de Aprendizes Artífices, antes ligadas ao Ministério da Agricultura. Iniciou-se, então um período de grande expansão das escolas industriais e aperfeiçoamento das existentes. A Constituição brasileira de 1937 foi a primeira a tratar especificamente de ensino técnico, profissional e industrial, estabelecendo que o mesmo se destinava às classes menos favorecidas e constituiria dever do Estado. Em 13 de janeiro de 1937, foi assinada a Lei nº 378 que transformava as Escolas de Aprendizes e Artífices em Liceus Profissionais, destinados ao ensino profissional.

Em 25 de fevereiro de 1942, o Decreto nº 4.127 transformou as Escolas de Aprendizes e Artífices em Escolas Industriais e Técnicas, passando a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário. Além disso, a partir de então, os concluintes dos cursos técnicos ficaram autorizados a ingressar no ensino superior.

O governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) trouxe um grande desenvolvimento da indústria, principalmente da automobilística e contemplou a educação com 3,4% dos investimentos previstos. Assim, em 1959, as Escolas Industriais e Técnicas foram transformadas em autarquias com o nome de Escolas Técnicas Federais e ganharam autonomia didática e de gestão.

Em 1978, com a Lei nº 6.545, três Escolas Técnicas Federais (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs, podendo formar engenheiros de operação e tecnólogos. A partir de 1994, com base na Lei 8.948, de 8 de dezembro, foi instituído o Sistema nacional de Educação Tecnológica, que transformou, gradativamente, as Escolas Técnicas Federais e as Escolas Agrotécnicas em Centros Federais de Educação Tecnológica.

Em 1997, o Decreto 2.208 regulamentou a educação profissional e criou o Programa de Expansão da Educação Profissional - PROEP. Dois anos depois (1999), retomou-se no Brasil a transformação das Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica.

Em 2007, iniciou-se a segunda fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, tendo como meta entregar à população mais 150 novas unidades, perfazendo um total de 354 unidades, até o final de 2010, cobrindo todas as regiões do país, oferecendo cursos de qualificação, de ensino técnico, superior e de pós-graduação, de acordo com as necessidades de desenvolvimento local e regional.

Desde 2003, o governo federal visa a uma nova arquitetura organizacional para a Rede de Ensino Tecnológico. Em 29 de dezembro de 2008, o então presidente da república, Luiz Inácio Lula da Silva sanciona a Lei nº 11.892, que cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

## **CARACTERIZAÇÃO E BREVE HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS OBJETO DO ESTUDO**

O objeto deste estudo é O Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) é uma Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criada pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, mediante a fusão dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Ouro Preto, Bambuí, Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista e duas Unidades de Educação Descentralizadas de Formiga e Congonhas que, por força da Lei, passaram de forma automática, independentemente de qualquer formalidade à condição de campus da nova instituição.

O IFMG está constituído atualmente pelos *campi* das cidades de Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ibirité (em implantação), Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e São João Evangelista. Há também os câmpus avançados de Piumhi e Ponte Nova (em implantação). A sede da Reitoria do IFMG está localizada na cidade de Belo Horizonte. O IFMG oferta educação profissional e tecnológica no modelo pluricurricular com estrutura *multicampi*, atuando nas diferentes modalidades de ensino.

A Reitoria é o órgão executivo da administração central do IFMG, sendo composta por:

- ✓ Pró-Reitoria de Administração;
- ✓ Pró-Reitoria de Ensino;
- ✓ Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação;
- ✓ Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento;
- ✓ Pró-Reitoria de Extensão;

O IFMG adota um modelo de gestão matricial, com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia na gestão. A principal característica do modelo de gestão adotado é uma estrutura de supervisão cruzada, em que as atividades são acompanhadas por mais de um órgão, como, por exemplo, uma pró-reitoria e uma diretoria de *campus*. Para o Instituto, as principais vantagens são uma gestão mais transparente e a capacidade de realizar atividades complexas, que exigem a integração de áreas distintas.

### **Missão e Visão**

A partir dos elementos históricos da vocação educativa, o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG define sua missão como: Educar e qualificar pessoas para serem cidadãos(as) críticos(as), criativos(as), responsáveis e capazes de atuar na transformação da sociedade.

A visão do IFMG é consolidar-se como instituição de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

### **Princípios**

O IFMG, em sua atuação, observa os seguintes princípios norteadores:

- I. Compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática;
- II. Verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;
- III. Eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais, desportivos e culturais;
- IV. Inclusão de pessoas com deficiências e necessidades educacionais especiais;
- V. Natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União;
- VI. Universalidade do conhecimento;
- VII. Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; e

## VIII. Compromisso com a melhoria da qualidade de vida da comunidade acadêmica.

### **Finalidades**

O IFMG tem como finalidade formar e qualificar profissionais de nível técnico, tecnológico, licenciatura, bacharelado e pós-graduação nas diferentes modalidades, em qualquer área dos vários segmentos e setores da economia, em estreita articulação com as demandas da sociedade e do mercado de trabalho.

O Instituto Federal de Minas Gerais tem o compromisso com a valorização do aprendizado através do desenvolvimento de habilidades e competências, e da geração de conhecimentos humanísticos, científicos e tecnológicos. Procura promover junto ao corpo discente amplo domínio das atividades intelectuais, culturais e práticas laborais, como instrumento de conquista da cidadania e de adaptação ao mercado de trabalho, preparando-os para agir com autonomia e responsabilidade. Para isso, desenvolve as bases tecnológicas em laboratórios de ensino e produção, enquanto também trabalha as bases instrumentais e científicas, na convivência diária e através de atividades de lazer, esportes, artísticas e culturais.

*Fonte: Instituto Federal de Minas Gerais*

### **OS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.**

O primeiro dispositivo legal a tratar do tema da criação dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia foi o Decreto nº 6.095/2007. Este decreto definia que o “O Ministério da Educação estimulará o processo de reorganização das instituições federais de educação profissional e tecnológica, a fim de que atuem de forma integrada regionalmente” e que esta reorganização seria pelo modelo de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

A implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia –IFETs constitui-se em uma das ações de maior relevo do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, na medida em que tornará mais substantiva a contribuição da rede federal de educação profissional e tecnológica ao desenvolvimento socioeconômico do conjunto de regiões dispostas no território brasileiro, a partir do acolhimento de um público historicamente colocado a margem das políticas de formação para o trabalho, da pesquisa aplicada destinada à elevação do potencial das atividades produtivas locais e da democratização do conhecimento à comunidade em todas as suas representações (BRASIL, 2007).

Segundo Otranto (2010) “Os Institutos Federais são, hoje, mais que um novo modelo institucional, é a expressão maior da atual política pública de educação profissional brasileira”. As mudanças que ocorrem nessas instituições são altamente significativas na vida e na história de uma nova proposta governamental, precisando ser acompanhadas bem de perto.

Ao longo dos anos é preciso analisar a identidade construída por cada uma das instituições individualmente. “Lutar pela manutenção dessa identidade pode comprometer a concepção do Instituto Federal?” “Qual será a autonomia prometida aos *campi* ela pode comprometer a autonomia do Instituto Federal? Como será a convivência entre elas”? Quais seriam os desafios da operacionalização do IFET?

São necessários que seja registradas e acompanhadas a expansão, analisar e investigar se as promessas estão sendo cumpridas, para que se possa avaliar se, realmente, as reais condições da atual política de expansão, com qualidade socialmente referenciada, da educação profissional brasileira.



Observando o Decreto nº 5.224 de 1º de outubro de 2004, que dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação, comparado à Lei nº 11.892 de 28 de dezembro de 2008, que cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, verificam-se as diferenças relativas às Estruturas Básicas, contidas no quadro 01.

Ball (2006, p. 16) cita o fato de que “nem todas as organizações incorporam as mudanças com igual boa vontade e entusiasmo” e, portanto, a “análise política necessita ser acompanhada por cuidadosa pesquisa regional, local e organizacional se nos propusermos a entender o grau de “aplicação” e de “espaço de manobra”, envolvido na tradução das políticas nas práticas”.

(...) tem se tornado crescentemente aparente que com a reestruturação do Estado, o profissionalismo-burocrático não pode simplesmente ser dispensado. Ainda que departamentos reorganizados e agências requisitem fornecedores de serviços com habilidades particulares, orientações de serviços e compromissos (...) o que está em ação não é a erradicação do profissionalismo-burocrático, mas o grau com que grupamentos relevantes de habilidades e valores podem ser subordinados a e acomodados em uma nova lógica política e organizacional incorporada no gerencialismo. (BALL, 2006, p. 16).

Decreto nº 5.224	Lei nº 11.892
<p>Art. 5º Os CEFET possuem a seguinte estrutura básica:</p> <p>I - órgão colegiado: Conselho Diretor;</p> <p>II - órgãos executivos:</p> <p>Diretoria-Geral;</p> <p>Diretorias de Unidades de Ensino;</p> <p>Diretorias Sistêmicas;</p> <p>III - órgão de controle: Auditoria Interna.</p> <p>§ 1º Os CEFET contarão em sua estrutura organizacional com até cinco Diretorias Sistêmicas, constituídas em função das necessidades específicas de cada centro, observando-se a presença obrigatória da Diretoria de Administração e Planejamento e de pelo menos uma Diretoria de Ensino.</p> <p>§ 2º O CEFET que se constituir de uma única unidade de ensino não contará, em sua estrutura organizacional, com o cargo de Diretor de Unidade de Ensino.</p> <p>§ 3º O detalhamento da estrutura organizacional de cada CEFET, as competências dos setores e as atribuições dos respectivos dirigentes serão estabelecidos no seu estatuto, aprovado pelo Ministro de Estado da Educação.</p> <p>Art. 6º A administração superior de cada CEFET terá como órgão executivo a Diretoria-Geral e como órgão deliberativo e consultivo o Conselho Diretor.</p>	<p>Art. 9º Cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores.</p> <p>Art. 10. A administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior.</p> <p>Art. 11. Os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores.</p> <p>Art. 12. Os Reitores serão nomeados pelo Presidente da República, para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade escolar do respectivo Instituto Federal, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.</p> <p>Art. 13. Os campi serão dirigidos por Diretores-Gerais, nomeados pelo Reitor para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo campus, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.</p>

#### **Quadro 1- Diferença na Estrutura Organizacional do CEFET para o IFET**

Fonte: elaborado pela autora com base no Decreto nº 5.224/2004 e na Lei nº 11.892/2008.

Analizando a reforma da educação profissional, técnica e tecnológica é preciso sempre observar a Lei nº 11.892/2008, que institui os IFETs, que fazem parte de um conjunto de medidas normativas para a efetivação do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE – criado no governo do então Presidente Lula, sendo um dos mais importantes componentes

educacionais do Plano de Aceleração do Crescimento – PAC. O modelo dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia visa definir sua ampliação, uma vez que “a criação de novas instituições federais de educação profissional e tecnológica, bem como a expansão das instituições já existentes, no modelo do Instituto Federal” (Lei nº 11.892/08, art. 15). Isso pode significar uma dificuldade de expansão para as demais instituições da rede, que já começa a ser sentida nos CEFETs que resistiram à proposta governamental.

A definição dos Institutos se dá como Instituições de Ensino Superior, básica e profissional, enquanto os CEFETs esses eram definidos como Instituições especializadas na oferta de educação profissional nos diversos níveis de ensino. Para as duas Instituições que tem como características básicas e especializadas na oferta de Educação tecnológica, embora para os Institutos tenha ficado explícito a oferta também de educação profissional. Para os CEFETs o que se definia era a "atuação prioritária na área tecnológica"

## **O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior (IES) e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI).

O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto avaliativo como externo. Os dados e informações sobre a IES, constantes do PDI, deverão se organizar em três níveis hierárquicos: Dimensões, Categorias de Análise e Indicadores.

O IFMG, cumprindo o que estabelece a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, apresenta seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, 2009-2013, elaborado com base nos dispositivos legais vigentes.

O PDI 2009-2013 do IFMG procurou fundamentar-se na gestão democrática, na autonomia administrativa, didático-científica e gestão financeira, na defesa do ensino de qualidade, público e gratuito, na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, interligados com seu compromisso social, no desenvolvimento sustentável, na igualdade de condições de acesso e permanência do discente na Instituição e no fortalecimento dos convênios, acordos de mútua cooperação, contratos e diálogos com a sociedade urbana e rural. Ainda não se pode esquecer a valorização do ser humano, do respeito à liberdade intelectual e de opinião na ambiência do trabalho acadêmico, na interdisciplinaridade de ações e na busca dos avanços científicos e tecnológicos, comprometidos institucionalmente com a sociedade e sua qualidade de vida.

O Instituto Federal Minas Gerais tem uma missão que envolve uma complexa e ampla gama de atividades, cujo fluxo cresce exponencialmente. Inúmeras são as questões colocadas no objetivo de ofertar cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação que atendam as realidades regionais nas quais os câmpus estão inseridos. Exige-se, diante destas questões, que os gestores do instituto, juntamente com os formuladores de políticas públicas da educação, dediquem atenção constante em busca de um equilíbrio entre formação profissional e acadêmica, entre formação básica e multidisciplinar e o desenvolvimento de atividades extracurriculares. O corpo discente deve ser preparado para possuir a visão de uma carreira e não apenas a de um emprego. A complexidade da discussão sobre os princípios filosóficos

que devem balizar as atividades do Instituto é diretamente proporcional à complexidade de suas finalidades (IFMG, 2012).

## **ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS SUJEITOS**

É importante ressaltar que todos os entrevistados são servidores efetivos do IFMG, isso demonstra a experiência e o vínculo dessas pessoas para com a Instituição.

O resultado das entrevistas demonstra a visão de cada um deles em virtude da maneira como ocorreram as mudanças organizacionais. Para eles as mudanças não foram planejadas, nem mesmo os envolvidos foram reparados de que ela iria ocorrer.

Em relação aos textos legais que dispõem sobre a Lei nº 11.892, sancionada em 29 de dezembro de 2008 e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2009-2013 um análise foi feita e a referida lei pôs fim, pelo menos do ponto de vista legal, a algumas das tensões em relação à construção e semânticas suscitadas pela nova institucionalidade.

A consolidação do IFMG insere-se, portanto, numa realidade bastante complexa, tendo que construir uma proposta singular de organização e gestão em resposta às demandas de desenvolvimento sustentável e inclusivo, arranjos e tecnologias educacionais próprios.

No entendimento dos servidores do IFMG sobre as propostas de gestão colocadas através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) o considera um instrumento de planejamento pouco eficaz que precisa ser revisto e proposto de acordo com realidade do IFMG.

O impacto da nova arquitetura organizacional para os servidores do IFMG mostra que maiores desafios da instituição foram: a resistência à mudança organizacional, a centralização de decisões na reitoria, o despreparo de gestores, falta de informação sobre mudanças, dificuldades de adaptação às mudanças.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A arquitetura organizacional é um dos maiores desafios que uma instituição tem para sobreviver no mundo globalizado e competitivo, e é preciso que se molde e se adapte conforme o seu ambiente de atuação. Novas arquiteturas organizacionais ganham maior abrangência, pois engloba modificações no ambiente interno das organizações visando adequá-las ao contexto externo, no qual estão inseridas. A transformação organizacional ganha um caráter multidimensional, concentrando suas alterações em todos os eixos da empresa: visão de futuro, estratégia, estrutura, processos, pessoas, liderança e cultura.

Os Institutos nasceram com um seu formato jurídico-institucional já definido por lei, constituindo uma desafiadora novidade para a educação brasileira. São instituições de educação superior, mas também de educação básica, e profissional, pluricurriculares e *multicampi*; terão na formação profissional, nas práticas científicas e tecnológicas e na inserção territorial os principais aspectos definidores de sua existência.

Ao longo desses quatro anos, novos desafios surgem e um novo caminhar na produção e democratização do conhecimento se faz necessário, para assegurar uma adaptação a nova estrutura organizacional, tornando o IFMG uma promissora instituição de Educação Profissional e Tecnológica.

Pode-se dizer que a resistência à mudança advém da falta de informação e da clareza das mudanças propostas; a mudança poderia ser encarada como algo natural e positivo, porém devido à reação individual, torna-se imprevisível. Importante e necessário ter uma direção segura, participante, convencida de que aquilo é o melhor para a instituição. Onde a comunicação é refletida como espelho da cultura organizacional e do processo de gestão

O Instituto Federal de Minas Gerais foi criado há apenas quatro anos e o modelo gerencial adotado poderá ser reestruturado tendo em vista as várias críticas relatadas. Portanto, este estudo não para aqui. Muitas de suas variáveis podem e devem ser retomadas a partir dos questionamentos levantados, de forma a serem ampliadas, enfim, devidamente avaliadas fazendo um levantamento da realidade organizacional e buscar sempre a permanentemente evolução.

Finalizando, o assunto está muito longe de se chegar a uma conclusão fechada sobre o tema. A discussão sobre Resistência a mudança, centralização de decisão, preparo de gestores, adaptação à mudança e informações claras, não está perto de acabar, pelo contrário, uma vez que ainda se desconhece suas verdadeiras causas e essência no setor público.

## REFERÊNCIAS

BALL, Stephen. **Sociologia das políticas educacionais e pesquisa crítico social**: uma revisão pessoal das políticas educacionais e da pesquisa em política educacional. Currículo Sem Fronteiras, Londres, v. 6, n. 2, p.10-32, dez. 2006. Semestral.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Decreto n.º 6.095, de 24 de abril de 2007**. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. MEC, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Decreto n.º 5.224 de 1º de outubro de 2004**, que dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação. MEC, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei n.º 11.892 de 28 de dezembro de 2008**, sobre a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. MEC, 2008.

BURGIN A. Lad e KOSS, Ellen. **Transformação de alto desempenho**. Business Intelligence Programa, Relatório n.º 823, SRI International, 1993.

FONSECA, Celso Suckow. **História do Ensino Industrial no Brasil**. Rio de Janeiro: Escola Técnica, 1961.

GARCIA, Sandra Regina de oliveira. **O fio da história**: a gênese da formação profissional no Brasil. In: Trabalho e Crítica. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2000.

IFMG, Instituto Federal de Minas Gerais, Plano do Desenvolvimento Institucional do IFMG: 2009 – 2013. Acesso em 23/07/14. disponível em: <<http://www.ifmg.edu.br>>

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OTRANTO, Celia Regina. **Criação e implantação dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia** – IFETs. Revista RETTA (PPGEA/UFRRJ), Ano I, n.º1, jan-jun 2010, p. 89-110.